

УДК 005.33

Л.Л. Алехина, А.А. Алехина

**СИТУАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПОДХОДЫ И РЕШЕНИЯ**

*Так как факторы внешней среды в современном мире подвижны и изменчивы, становится все сложнее их спрогнозировать. Вследствие чего менеджмент предъявляет все больше требований к ключевым компетенциям менеджеров всех уровней управления, а также признает ценность ситуационного подхода к управлению.*

*Ключевые слова: ситуационный менеджмент, внешняя среда, организация, управление.*

В современном мире, на пути компаний и организаций встречается большое количество проблем. Для того чтобы существовала возможность борьбы с ними, необходимо идти в ногу со временем. Цель современного менеджмента заключается в обеспечении достижения целей организации путем рационального распределения ресурсов предприятия и организации результативной работы персонала [5].

В сфере крупного и малого бизнеса объектом внимания менеджеров является производственно-хозяйственная деятельность организации. Так как любая фирма не является самообеспечивающейся системой и имеет зависимость от внешних факторов, то секрет выживания зависит от умения менеджеров анализировать и находить возможности избегания угроз, открывающихся во внешней среде по отношению к организации, и вовремя приспособить ее к ним. Так как факторы внешней среды в современном мире подвижны и изменчивы, становится все сложнее их спрогнозировать. Вследствие чего менеджмент предъявляет все больше требований к ключевым компетенциям менеджеров всех уровней управления, а также признает ценность ситуационного подхода к управлению. Такой подход заключается в умении руководящего лица правильно интерпретировать сложившуюся ситуацию и выбрать самые эффективные приемы и методы воздействия в условиях данной конкретной ситуации [2].

За счет усложнения уровня развития техники и технологии, разнообразных организационных изменений произошло то, что распространяется экспертная форма власти. При этом растет ценность знаний и профессионального опыта руководителя в осуществлении различных проектов. Менеджмент характеризуется широким применением количественных подходов к принятию различных решений, а также использованием методов моделирования и прогнозирования поведения социотехнических систем.

За счет осуществления в нашем мире глобализации экономики появились международные сетевые организационные структуры, суть которых заключается в дезагрегировании основных функции организации (производство, реализация,

финансы, бухгалтерия и др.) между компаниями, работающими по контракту с головной организацией, которая исполняет роль брокера.

Жесткость централизованных структур, которые отличаются узкой специализацией рабочих зданий, низкими нормами управляемости, ограниченностью и формализацией информационных потоков уступают более гибким и децентрализованным структурам. За счет этого менеджеры низших уровней в них имеют возможность находиться ближе к потребителю. Кроме того такие менеджеры получают право самостоятельно принимать решения в рамках своих должностных полномочий с целью обеспечения быстрой ответной реакции на действия со стороны конкурентов [3].

Современный менеджмент от классического сегодня отличает ряд новых важных черт. Во-первых, это интеллектуальный характер процессов принятия решений. Заметить это можно в привлечении интеллектуальных ресурсов в сферу планирования, в переходе к многоцелевым планам, которые учитывают противоречивость принимаемых управленческих решений и их последствия. Одно и то же решение в одной из сфер может вызвать значительные улучшения, а в другой - снижение эффективности. В традиционном управлении многоцелевой фактор практически не учитывается, даже если речь и пойдет о нескольких целях, то рассмотрят их по отдельности, а не как единое целое, и планирование будет осуществляться по шаблонам, что значительно снизит эффективность, так как будут сделаны ошибки. В принцип современного менеджмента входит повсеместность и непрерывность инновационных процессов в организации. Инновации необходимо разрабатывать не только специализированным отделам и службам исследований и разработок, но и преобразоваться в главные ежедневные инструменты роста внутренней эффективности и конкурентоспособности всех подразделений организации. Без разработки инновационных процессов предприятие обрекает себя на неминуемую и быструю потерю позиций на рынке.

Во-вторых, эффективный менеджмент основывается на образовании в системах управле-

ния интеллектуального ядра, которое включает в себя сеть команд, объединяющих в себе наиболее талантливых управленцев, способных выбрать подходящий вариант развития и решить как нынешние проблемы, так и те, которые касаются будущего всей организации. Команды должны быть специализированными. Они должны уметь гибко менять свою структуру и состав. Кроме того культура эффективности менеджера в современном мире основана на многополярности интересов, то есть нет административно-бюрократической группы, осуществляющей влияния на персонал, и сформированной при руководстве с целью подтверждения и поддержания его управленческих решений.

В-третьих, разветвление единой системы общего менеджмента и возникновение новых видов менеджмента, таких как инвестиционный, маркетинговый, инновационный и др. Современный менеджмент – это сложная модель, включающая в себя средства системного воздействия на организации, которые способствуют их росту и конкурентоспособности. По мере развития менеджмента его отдельные функции были преобразованы в самостоятельные системы. В подтверждение этому можно привести возникновение менеджмента логистики, маркетингового менеджмента, инновационного менеджмента и др.

В-четвертых, рост социальной ориентации менеджмента – в компаниях-лидерах создается обстановка коллегиальности и партнерства во всем, вовлечение работников в деловое участие в прибылях, а порой и в собственности компании. Предоставление долгосрочной перспективы улучшения уровня жизни и комфорта.

В-пятых, интенсивное развитие и становление самоуправления – одна из наиболее важных черт современного менеджмента. Заключается в передаче части решений, включая стратегические подразделениям. Вовлечение в управление персонала ведет к увеличению производительности и качества труда.

В-шестых, использование информационных технологий, за счет которых качественно изменяется характер труда, ускоряется обмен информацией и коммуникации, снижаются риск и неопределенность, возникающие из-за недостатка необходимой информации.

В-седьмых, расширение функций менеджеров, обогащение их содержания и возникновение новых функций, что вызвано усложнением среды управления, необходимостью использования всех внутренних резервов по максимуму, увеличением влияния менеджеров на итоговый результат, необходимостью роста интеллектуального уровня руководства [4].

В традиционном менеджменте известны пять функций: планирование, организация, кон-

троль, координация и мотивация. В современном же менеджменте функции расширяются, так как их интеграция, а, следовательно, и появление новых происходит непрерывно. К ним относятся:

1. Конкуренция – действия менеджеров направлены на рост конкурентоспособности своего подразделения с учетом всех достижений подобных подразделений и компаний, находящихся на лидирующих позициях. Конкуренция должна осуществляться не только за пределами компании, но и внутри ее самой, на рабочих местах. Новым является развитие цивилизованной конкуренции, которая основана на открытом соперничестве и сравнении результатов разных управленцев, росте конкурентоспособности каждого из них.

2. Реакция на изменение и угрозы внешней и внутренней сред – это означает необходимость развития таких способностей, которые помогали бы гибко изменять стратегию действий в условиях возникновения новых факторов угроз, готовность противостоять им. Они могут быть как внешнего, так и внутреннего происхождения.

3. Сетевые и межличностные коммуникации - обмен информацией путем личного общения или же через компьютерные информационные сети, за счет чего значительно уменьшается затрачиваемое время и расширяются возможности использования разных объемов информации.

4. Социальная ответственность – это осознание менеджером его роли во влиянии на других людей, находящихся под его руководством, в проявлении его требовательности. Менеджер должен соблюдать общечеловеческие правила и ценности в управлении другими людьми.

5. Непрерывное обучение и самообучение необходимо в условиях быстрого обновления процессов производства, появления новых товаров и услуг, а также методов управления.

6. Логистические функции – комплексное обеспечение служащих всем необходимым: ресурсами, средствами производства, материалами, информацией.

7. Работа в сети проектов – участие управленца в различных проектах, которые направлены на решение проблем, связанных с развитием компании и ее подразделений. Такие проблемы необходимо решать не по шаблонам, а при помощи многоцелевых, интеллектуальных методов и технологий. Их цель – максимальное конкурентное преимущество.

8. Развитие самоуправления заключается в предоставлении самостоятельности менеджерам, которая ориентирована на стратегические цели организации, повышение устойчивости личности управленца к негативным воздействиям среды, стрессу, формирование человеческого капитала организации и т.д.

9. Создание положительного имиджа –

деятельность управленцев, которая обеспечивает укрепление положения компании на рынке и собственного положения в ней. Одна ошибка менеджера при общении с каким-либо клиентом может привести сначала к ухудшению имиджа компании, а затем к потере доли на рынке товаров и услуг [4].

Менеджмент является непрерывным поиском новых способов сделать свою компанию максимально конкурентоспособной, а достичь этого без эффективного и ситуационно-адаптивного менеджмента невозможно. Современный мир характеризуется быстрыми темпами роста: экономика развивается большими скачками, создаются новые отрасли и разрушаются старые, экономический рост ускоряется. Состояние стабильности и предсказуемости ушло, общество стало мобильным и развивающимся. Наступил новый этап в области управления, основанный на принятии гибких экстренных решений.

Системы управления, в основе которых лежат долгосрочное и стратегическое планирование, оказались непригодными для реагирования на события, которые частично предсказуемы, однако развиваются слишком быстро, чтобы можно было заранее подготовить и вовремя принять необходимые стратегические решения. Компании попросту не всегда могут справиться с неожиданностями, преподносимыми со стороны правительства, конкурентов, научно-технического прогресса с его внезапными прорывами. Иными словами, в ситуациях нестабильности «может произойти всё что угодно и в любое время».

Для того чтобы организация могла быстро справляться с постоянно меняющимися задачами, необходимо применение системы управления, которая связана не столько с определением позиции (долгосрочное и стратегическое планирование), сколько со своевременной реакцией в реальном времени на быстрые и неожиданные изменения в окружении организации. Таким потребностям соответствует управление на основе гибких экстренных решений, предполагающее ситуационный подход в отношении решения возникающих задач. Так, к примеру, одна ситуация может потребовать от руководителя проявления мягкости и чувствительности, другая же, наоборот - терпения и жёсткости, предельной осторожности и совершения решительных и рискованных поступков.

Отличие человеческих ресурсов от всех других ресурсов организации (материальных, финансовых, информационных) заключается в том, что люди обладают интеллектом и эмоциями. Следовательно, их реакция на внешнее воздействие эмоционально осмысленная, а не механическая, и процесс взаимодействия между субъектами является как минимум двухсторонним. Межличностное общение может транслировать по неинститу-

цированным коммуникационным каналам информацию, сильно расходящуюся по эмоциональной оценке с официальной [6]. Чувства и эмоции зависят от того, какими особенностями обладают отражаемые предметы. Человек и окружающий мир связаны объективными отношениями, которые становятся предметом чувств и эмоций. В эмоциях и чувствах также отражается удовлетворенность или неудовлетворенность человека своими поступками, поведением, высказываниями, деятельностью.

Эмоции и чувства - некое своеобразное личностное отношение человека к самому себе и окружающей действительности. Чувства и эмоции существуют и определяются в деятельности человека и его познании. Возникают в процессе деятельности и влияют на ее протекание. Своеобразие эмоций и чувств определяется потребностями, мотивами, стремлениями, намерениями человека, особенностями его воли, характера. В случае изменения какого-либо из этих компонентов будет меняться отношение к предмету потребности. Таким образом и проявляется личностное отношение человека к действительности. Мир чувств и эмоций очень сложен и многообразен, поэтому тонкость его организации и многогранность выражения нередко не осознаются самим человеком. Сложность психического анализа чувств, которые испытывает человек, объясняется также тем, что отношение к предметам и явлениям зависит от той познавательной деятельности или волевой активности, которую проявляет личность.

Все эмоциональные состояния непостоянны и носят переходящий характер; наряду с ними существуют и типичные состояния. Они, в свою очередь, у человека встречаются довольно часто и сопровождаются характерными для личности проявлениями. В целом эмоциональные состояния субъективны и причинно обусловлены. Человек не всегда ясно осознает причину того или иного действия, реакции на какое-либо проявление извне или совершенного поступка. Примером может служить стрессовое состояние.

Стресс - это эмоциональное состояние, которое вызвано неожиданной и напряженной обстановкой вокруг человека. Он может проявляться в связи с действиями в условиях риска, а также необходимостью мгновенно реагировать при опасности и самостоятельно принимать быстрые решения; умение грамотно вести себя в условиях неожиданно и решительно меняющейся обстановки. Когда человек пребывает в состоянии стресса, он с трудом может осуществлять целенаправленную деятельность, переключаться с одного дела на другое и грамотно распределять внимание; может наступить даже общее торможение или полная дезорганизация деятельности. Несмотря на возможные отклонения в работе, все же навыки и

привычки, которыми владеет человек, остаются без изменения и могут заменить собой осознанные действия. У некоторых людей незначительный стресс наоборот может вызвать прилив сил, активизировать скрытую энергию, а порой и таланты, особую ясность и четкость мыслительной деятельности. Поведение в стрессовой ситуации в немалой степени зависит от личностных особенностей человека, например таких, как умение быстро оценивать обстоятельства вокруг; волевая собранность; решительность; имеющийся опыт [8].

В настоящее время обстоятельства слишком быстро меняются, поэтому работая в современной организации, человек должен успевать реагировать на многие изменения, происходящие вокруг: это растущие темпы бизнес-процессов, расширяющиеся потоки информации и т.д. В этих условиях важно не разрушить свою нервную систему, умело управлять и использовать эмоции в роли так называемых «советников», так как они несут сигналы, которые способны помочь сделать лучший выбор. На основе данных Международного центра креативных технологий консалтинга («КТК») была разработана система эмоционального мониторинга. Ее основной целью является комплексный мониторинг эмоционального состояния сотрудников организации, который осуществляется систематически. В последующем полученные результаты анализируются и выявляется взаимосвязь между эмоциональным состоянием сотрудников и степенью их достижений высоких показателей эффективности деятельности.

Мониторинг эмоций как часть целостного процесса повышения эффективности (в условиях постоянно меняющихся бизнес-процессов) позволяет выявить эмоциональные проблемы и барьеры, существующие в командах, так как они мешают при принятии высокоэффективных ситуационных решений. Кроме того, мониторинг, осуществляющийся на постоянной основе, позволяет руководству совместно с консультантами выявлять и устранять проблемы на ранней стадии оперативного уровня [6].

В последнее время даже модно стало использовать эмоциональный мониторинг в организации, в частности один из его методов – теорию игр. На протяжении последних лет значение этой теории существенно возросло во многих областях экономической деятельности. Ее применение распространяется не только для решения общехозяйственных задач, но также для анализа проблем предприятий стратегического характера, разработок организационных структур и систем стимулирования [1].

Теория игр - это математический метод, который применяют для того, чтобы изучить оптимальные решения в рамках построения страте-

гий и тактик в игровых ситуациях. В данном случае под «игрой» следует понимать конкурентный процесс, в котором участвуют две стороны и более и которые ведут борьбу за реализацию своих интересов. Каждая из сторон (или игроков) имеет ясно определенную цель, которая определяется ими самостоятельно («победа в игре») и использует некоторый набор стабильных (вариативных) и нестабильных (включая стохастические) тактик и стратегий. Они могут вести как к победе, так и к проигрышу, это зависит от поведения других сторон (игроков). Теория игр также помогает выстраивать эффективные стратегии и тактики в менеджменте, прикладном маркетинге, управленческом учёте. При этом она позволяет выбирать лучшие стратегии с учётом представлений о других игроках-участниках (сторонах), их потенциале ресурсных возможностях и их ожидаемых поступках, учитывая существующие риски. Теория игр также нашла применение в анализе проблем стратегического характера для отраслей, рынков, предприятий, разработок организационных структур, систем управленческого учёта и форм стимулирования эффективной деятельности. Применяя теорию игр в менеджменте, предприятие получает возможность предусмотреть, просчитать ходы своих партнёров и конкурентов.

Применение аналитического инструментария в теории игр сдерживается некоторыми ограничениями. Так, иногда он может быть использован, только если есть обладание дополнительной информацией или в случае коренной перестройки системы принятия решений. Возможные варианты таких ситуаций:

1. У предприятий сложились разные представления об игре, в которой они принимают непосредственное участие. Они обладают недостаточной информацией о возможностях и потенциале друг друга; или менеджмент поражён элементами «двойного послания». В данном случае задачей управления уже будет являться воспроизводство ложных «карт» с отрывом от территории (подобие «негативных симулякров») вместо интеграции. Объединение всех сторон и аспектов деятельности организации, участков, их частных целей (для достижения общей цели данной системы). К примеру, информация о платежах конкурента (структуре издержек) поступила неясная, неполная или искажённая. В этом случае, если не очень сложная информация характеризуется неполной (и нет искажения управленческих коммуникаций за счёт элементов «двойного послания»), то вполне эффективно можно оперировать сопоставлением подобных случаев.

2. Крайне неэффективно применение теории игр при множестве ситуаций равновесия. В ходе простых игр с одновременным выбором стратегических решений проблема неэффективно-



сти может также возникнуть.

3. Если принять стратегическое решение очень сложно, то игроки по большей вероятности не смогут выбрать наиболее выгодные для себя варианты решений в рамках инструментария данной теории. В случае усложнения игры до десяти этапов и более игроки уже не в состоянии использовать эффективные алгоритмы и продолжать игру с равновесными стратегиями.

4. Если искажение управленческих коммуникаций и учёта происходит за счёт элементов «двойного послания», тогда не работает принципиальное предположение о так называемом общем знании, которое лежит в основе теории игр. Для системы принятия решений с «двойными посланиями» такие предпосылки, как «взаимное знание» или «рационализируемые стратегии» не значимы.

Теория игр является очень сложной областью экономико-математического, коммуникативного и семантического знания. Для её использования необходимо понимание границ её применения и умеренность. Случай упрощённого толкования, принимаемый компанией, может быть крайне опасным. В теории множеств рассматриваются игры, которые могут продолжаться бесконечно долго, в реальной же жизни они делятся на конечное число ходов. В этом случае победитель и его выигрыш не определены до того момента, пока не окончатся все ходы. Обычно в этом случае ставится задача поиска не оптимального решения, а хотя бы выигрышной стратегии. При использовании аксиомы выбора можно доказать, что иногда даже для игр с полной информацией и двумя исходами («выиграл» или «проиграл») ни один из игроков не имеет такой стратегии.

Управленческий анализ и аудит на основе теории игр из-за сложности можно рекомендовать лишь для особо важных проблемных областей менеджмента. При принятии однократных принципиально важных стратегических (либо группы связанных тактических) решений использование инструментария теории игр предпочтительно, к примеру, при подготовке крупных договоров в сфере слияний и поглощений, масштабной экспансии на рынки [7].

*Список литературы:*

1. *Использование теории игр в практике управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/game\\_theory.shtml](http://www.cfin.ru/management/game_theory.shtml).*
2. Кришталь, В.В. *Современные проблемы менеджмента: учебно-методический комплекс / В.В. Кришталь. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2011. – 190 с.*
3. *Набиев, Р.А. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Р.А. Набиев, Т.Ф. Локтева, Е.Н. Вахромов. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 144 с.*
4. *Отличия современного менеджмента от классического [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/2010/06/11/menedzhment.html>.*
5. *Современный менеджмент. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biznestoday.ru/ob/menikons/359-sovremennyj-menedzhment.html>.*
6. *Тихомиров, С.А. Теория игр в практике управления и управленческих коммуникациях [Текст] / С.А.Тихомиров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. - №1. – С.33-39.*
7. *Хлевная, Е.А. Система эмоционального мониторинга как инструмент повышения эффективности управления [Текст] / Е.А. Хлевная, Т.С.Киселева, А.В. Мыльник // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. - №5. – С.98-99.*
8. *Эмоционально-чувственное взаимодействие в межличностном общении [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.coolreferat.com](http://www.coolreferat.com).*

**Алехина Анастасия Александровна**  
студентка 3 курса факультета управления  
Орловского государственного института экономики и торговли  
E-mail: [allar9372@mail.ru](mailto:allar9372@mail.ru)

**Алехина Лариса Леонидовна**  
к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
Орловского государственного института экономики и торговли  
E-mail: [allar9372@mail.ru](mailto:allar9372@mail.ru)